

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання розрахунково-графічної роботи
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2018

Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа) / Харків. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Ю. В. Краснокутська – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 16 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. Ю. В. Краснокутська

Рецензент д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,
протокол № 1 від 30 серпня 2017 р.*

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Характеристика підприємства	6
2 Проектування організаційної структури управління	7
3 Місія та цілі підприємства	9
4 Стилi управління	9
5 Методи управління	10
6 Життєвий цикл підприємства	11
7 Профіль об'єкта	12
8 Аналіз системи менеджменту	13
Список рекомендованих джерел	15

ВСТУП

Загальні положення Відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа, студенти виконують розрахунково-графічну роботу з Менеджменту готельно-ресторанної справи.

Виконання розрахунково-графічної роботи є формою закріплення знань та умінь, здобутих в процесі опанування теоретичного курсу, аналізу актуальних проблем управління закладами розміщення та ресторанного господарства, їх окремих структурних підрозділів, що були відмічені студентами під час проходження практики, а також дозволяє поглибити, творчо застосувати, розвинути навички самостійної наукової роботи.

Метою розрахунково-графічної роботи є осмислення сучасних проблем управлінської діяльності на підприємствах готельного та ресторанного господарства, формування умінь та навичок науково-теоретичного аналізу фахової літератури, фінансово-економічної оцінки діяльності суб'єктів господарювання, розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Відповідно визначаються такі задачі розрахунково-графічної роботи:

- поглибити, систематизувати та закріпити основні поняття, принципи, методи управлінської діяльності, сучасні теоретико-методологічні підходи до проблем менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- використовувати на практиці отримані знання та уміння щодо аналізу та оцінки господарської та управлінської діяльності підприємства, визначати ефективність управління суб'єкта господарювання;
- відпрацювати навички самостійної творчої роботи щодо розробки науково обґрунтованих та доцільних рекомендацій щодо удосконалення окремих аспектів управління підприємством готельно-ресторанного господарства;
- виробити вміння узагальнювати, аналізувати, порівнювати управлінські рішення за економічними, соціальними, технологічними показниками;
- розвинути навички формулювання власних висновків, аргументів, пропозицій та кваліфікованого захисту теоретичних положень або практичних результатів.

Перелік питань, рекомендованих до розгляду:

1. Обрати підприємство готельно-ресторанного господарства. Дати характеристику обраному підприємству. Вказати місцезнаходження

підприємства, форму власності, вказати юридичну назву підприємства та брендову назву, режим роботи, вказати послуги підприємства, зовнішній вигляд будівлі, де розташовано підприємство.

2. Зробити опис організаційної структури підприємства та побудувати її з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

3. Сформулювати місію організації, цілі в довгостроковій та короткостроковій перспективі. Побудувати дерево цілей, що відображає роботу підрозділів підприємства, що аналізується.

4. Виявити стиль керівництва та ступінь вираженості стилю. Зробити висновок про взаємозв'язок стилю управління та системою менеджменту в підприємстві.

5. Проаналізувати методи управління. Зробити висновок про ефективність обраних методів менеджменту.

6. Визначити концепцію життєвого циклу підприємства, побудувати графік основних фаз життя організації, визначити її вік та виявити в якій фазі знаходиться підприємство в даний момент часу. Зробити висновки.

7. Побудувати профіль об'єкту. Аналізуючи внутрішню та зовнішню середу підприємства, можна виявити її відносні конкурентні переваги, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, та, як наслідок, на ефективність його роботи в цілому. Для цього необхідно використовувати методику побудови профілю об'єкта. Профілем називається сума характеристик об'єкту аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Профіль є засобом або інструментом візуального аналізу об'єкту.

8. Зробити висновки щодо системи менеджменту на підприємстві. Зроблені студентом висновки свідчать про вміння аналізувати рівень менеджменту на підприємстві на основі набутих теоретичних знань та практичних навичок. Надати рекомендації з подальшого підвищення рівня ефективності менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Рекомендації повинні бути змістовні, конкретні, професійні, обґрунтовані.

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

В цьому розділі необхідно обрати підприємство готельно-ресторанного господарства, дати характеристику обраному підприємству. Вказати місцезнаходження підприємства, форму власності, вказати юридичну назву підприємства та брендову назву, режим роботи, вказати продукцію (послуги) підприємства, зовнішній вигляд будівлі, де розташовано підприємство (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика підприємства

Ознаки	Характеристика
Назва підприємства	
Місце розміщення та поштова адреса	
Форма власності	
Відстань від засобів прибуття / вибуття	
Засоби сполучення	
Дизайнерський стиль	
Рівень комфорту	
Спеціалізація	
Кількість поверхів	
Кількість місць	
....	
Основні послуги:	
Додаткові послуги	

Також необхідно здійснити вибір організаційно-правової форми господарювання для обраного підприємства за результатами таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз організаційно-правових форм господарювання для підприємств готельно-ресторанного господарства

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки

Необхідно описати та привести основні документи при організації та державної реєстрації підприємства обраної організаційно-правової форми

2 ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Проектування організаційної структури управління підприємством – це спеціальний вид управлінської діяльності, що складається в розробці організаційної структури підприємства в цілому та окремих її елементів, що забезпечують високу ефективність функціонування підприємства та його підрозділів.

В період організаційного проектування необхідно відповісти на ряд питань:

1. Які структурні підрозділи (відділи, цеха, служби) необхідно створити для досягнення цілей підприємства?
2. Яка чисельність кожного з підрозділів?
3. Як розподілити обов'язки між структурними підрозділами підприємства та працівниками?
4. Як налагодити між ними виробничі зв'язки та взаємодопомогу?
5. Яка повинна бути чисельність управлінського персоналу?
6. Яка повинна бути в цілому структура управління підприємством?
7. Як розподілити повноваження між керівниками?
8. Скільки передбачити рівнів управління?
9. Яким вимогам повинні відповідати кандидати на керівні та виконавчі посади в організації?
10. Який зміст обов'язків, прав та відповідальності кожної з проєктованих посад?

В даному розділі необхідно проаналізувати основні методи організаційних структур за формою таблиці 2.1 (традиційний метод, метод граничних витрат, нормативний метод, метод Інтрспект тощо) та зробити

висновки щодо доцільності застосування кращого методу для підприємства готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 2.1 – Аналіз методів проектування організаційних структур

Методи проектування	Етапи проектування	Зміст роботи з проектування

Зробити опис організаційної структури підприємства та побудувати її з урахуванням специфіки діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів, що впливають на вибір організаційно-управлінської структури

Основні характеристики готельного бізнесу	Зміст характеристики	Вплив фактору

Таблиця 2.3 – Вибір організаційної структури

Вид організаційної структури	Переваги	Недоліки

У випадку зміни існуючої організаційної структури управління необхідно заповнити таблиці 2.4 та 2.5. Зробити висновок та здійснити вибір для обраного підприємства

Таблиця 2.4 – Співставлення посад керівників та їх підлеглих при зміні структури управління

№ з/п	Найменування посад керівників та підлеглих їм підрозділів	
	Існуючий варіант структури	Рекомендований варіант структури
1		
1.1		
1.2		
...		

Таблиця 2.5 – Розподіл підрозділів підприємства між керівниками вищого рівня управління (порівняння існуючого та рекомендованого варіантів структур)

№ з/п	Найменування посад керівників	Кількість безпосередньо підлеглих підрозділів	Найменування посад керівників	Кількість безпосередньо підлеглих підрозділів
	Існуючий варіант структури		Рекомендований варіант структури	
1				
2				
3				
....				
Разом				

3 МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

В даному розділі необхідно сформулювати місію обраного підприємства, цілі в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Місія та цілі організації

Вид та рівень цілей	Формулювання
Місія, філософія, девіз організації	
Функціональні цілі	
Фінансові цілі	
Соціальні цілі	
...	

Побудувати дерево цілей, що відображає роботу підрозділів підприємства, що аналізується.

4 СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

Необхідно заповнити таблицю 4.1 та вказати, які методи управління характерні для обраного підприємства. Виявити стиль керівництва та ступінь

вираженості стилю. Зробити висновок про взаємозв'язок стилю управління та системою менеджменту в підприємстві.

Таблиця 4.1 – Аналіз стилів управління

Об'єкт порівняння	Стилі управління		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
Спосіб прийняття рішень			
Спосіб доведення рішень до виконавця			
Розподіл відповідальності			
Відношення до ініціативи підлеглих			
Принципи підбору кадрів			
Відношення до знань			
Стиль спілкування			
Відношення до підлеглих			
Характер дисципліни			
Характер стимулювання			

5 Методи управління

В даному розділі необхідно проаналізувати особливості американського та японського менеджменту, виявити характерні риси менеджменту, притаманні українським підприємствам (табл. 5.1), охарактеризувати, які методи управління характерні для обраного підприємства готельно-ресторанного господарства

Таблиця 5.1 – Характеристика методів управління

Об'єкт порівняння	Американський менеджмент	Японський менеджмент	Український менеджмент
1	2	3	4
Характер рішень			
Переважаючі цілі			
Розмежування обов'язків та повноважень			
Спеціалізація працівника			
Відповідальність			

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4
Прихильність працівника			
Оцінка та просування			
Розділяємо цінності			
Спрямування керівництва			
Ідеал менеджера			
Способи контролю			
Відношення з підлеглими			
Обумовленість кар'єри			
Структура управління			
Оплата праці			
Найм			

Таблиця 5.2 – Аналіз методів управління

Параметр	Метод		
	економічний	адміністративно-правовий	соціально-психологічний
Основа використання			
Способи впливу			
Об'єкти дотримання			
Місце в ринковій економіці			
Головне навантаження в апараті управління			
.....			

6 ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА

В даному розділі необхідно охарактеризувати основні стадії життєвого циклу підприємства за основними показниками (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Характеристика показників організації на кожній стадії її життєвого циклу

Показник	Стадії життєвого циклу організації			
	Становлення	Високе зростання	Зрілість	Занепад
Мета				
Тип організаційної структури				
Процес комунікації та планування				
Метод прийняття рішення				
Рівень організаційного росту				
Вік та розмір організації				

Виходячи з факторів зовнішньої середовища, необхідно обґрунтувати, які з них сприяють, які ускладнюють розвиток організації, а також виявити можливий протирічний вплив факторів.

Основні характерні особливості менеджменту в залежності від стадій життєвого циклу підприємства рекомендовано представити у вигляді таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
Зародження	
Прискорення росту	
Уповільнення росту	
Зрілість	
Занепад	

7 ПРОФІЛЬ ОБ'ЄКТА

В даному розділі необхідно проаналізувати фактори зовнішнього середовища, що прямо та опосередковано впливають на функціонування

підприємства готельно-ресторанного господарства. Також необхідно визначити спрямованість впливу факторів на стратегію управління підприємством за формою табл. 7.1–7.3 та розробити дії для підприємства для реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 7.1 – Фактори, що визначають систему управління підприємством готельно-ресторанного господарства

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори
прямого впливу	опосередкованого впливу	

Таблиця 7.2 – Аналіз факторів сили та слабкості обраного підприємства

Фактори сили	Фактори слабкості

Таблиця 7.3 – Зовнішні фактори, що впливають на стратегію управління підприємством

За характером походження	За способом впливу

8 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

В даному розділі необхідно проаналізувати систему менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного господарства з наступних аспектів управлінської діяльності: характеру відповідальності в межах функцій управління (табл. 8.1) та особливостей прийняття управлінських рішень (табл. 8.2).

Таблиця 8.1 – Матриця відповідальності в межах функцій управління

	Цілепокладання	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Директор					
Менеджер					
...					

Характеризувати підходи до управлінських рішень рекомендовано у вигляді таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Аналіз підходів до управлінських рішень

Підхід	Переваги	Недоліки

За результатами попередніх таблиць, виявити вимоги до професійних та особистісних якостей менеджера та скласти професіограму менеджера за формою таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Опис професіограми менеджера

1 Загальна характеристика праці	
Зміст та основні операції (дії)	Умови та характер праці
2 Вимоги професії до якості підготовки	
Знання	Вміння та навички
3 Вимоги професії до особистісних якостей	
Інтереси та схильності	Професійно важливі якості
4 Діагностичні методики та протипоказання	
Рекомендовані методики	Медичні протипоказання

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова – Київ : Знання України, 2002 – 358 с.
2. Агеева О. А. Туризм и гостиничное хозяйство : Учебник для студ. вузов / под ред. А. Д. Чудновского – М. : Тандем, Экмос, 2001. – 400 с.
3. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание : учеб. пособие / С. И. Байлик. – 2-е изд., перероб и допов. – К. : Дакор, 2006. - 288 с.
4. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация / С. И. Байлик – К. : ВИРА-Р, «Альтпресс», 2001. – 208 с.
5. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство : учебник / С. И. Байлик. – 2-е изд. – Київ : Дакор, 2009. – 368 с.
6. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер – М. : Аспект-Пресс, 1995. – 383 с.
7. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер – М. : Аспект Пресс, 1995.
8. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 494 с.
9. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб./ І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2007. – 228 с.
10. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. А. Чудновского. – М. : Экмос, 2001. – 400 с.
11. Дубинина Т. И. Зарубежный опыт малых гостиниц / Т. И. Дубинина, А. О. Яворская – М. : Университет гостиничного, туристского и ресторанного бизнеса, 1997. – 78 с.
12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008.- 480 с.
13. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учебн. пособие. – 2-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 432 с.
14. Ляпина И. Организация и технология гостиничного обслуживания / И. Ляпина – М. : ПрофОбрИздат, 2001. – 2006 с.
15. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
16. Менеджмент: підруч. / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко. – Київ : Сузір'я, 2007. – 690 с.

17. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко; Під заг. ред. М. М. Поплавського., О. О. Гоца : КНУКМ. – Київ : Кондар, 2008. – 460 с.
18. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2007. – 676 с.
19. Роглев Х. Й. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти. Навчальний посібник / під заг. ред. Муніна Г. Б. – Київ : Кондор, 2011. – 443с.
20. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О.М.Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
21. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах : підручник / Т. Г. Сокол. – Київ : Альтерпрес, 2009. – 447 с.
22. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2007. – 488 с.
23. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: підруч. / В. Г. Федоренко – Київ: Алерта, 2007. – 420 с.
24. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підруч. / Ф. І. Хміль. – 2-ге вид., випр., доп.- Київ : Академвидав, 2007. – 576 с.
25. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда – К. : Знання. 2004. – 687 с.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до виконання розрахунково-графічної роботи
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання спеціальності
241 – Готельно-ресторанна справа)*

Укладач **КРАСНОКУТСЬКА** Юлія Вадимівна

Відповідальний за випуск Н. М. Богдан

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Ю. В. Краснокутська*

План 2016, поз. 424 М

Підп. до друку 20.03.2018. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,76.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017